



Planejamento Estratégico - 2014/2015



FUNDAÇÃO SAÚDE

Rio de Janeiro, Março de 2014

“ *Se um homem não sabe a que porto se dirige,
nenhum vento lhe será favorável.*

(Sêneca)

”

Estrutura

Diretoria Executiva

Clarisse Lopes de Castro Lobo

Diretoria Técnico-Assistencial

Luiz de Melo Amorim Filho

Diretoria Administrativa Financeira

Rosana Braga Gomes

Diretoria de Recursos Humanos

Alessandra Monteiro Pereira

Diretoria Jurídica

Fabiane Ferreira Ferrara

Sumário

- 01 - Introdução
- 02 - Palavra da Diretoria Executiva
- 03 - Negócio e Mercado
- 04 - Macrofluxo
- 05 - Valores Institucionais
- 06 - Missão
- 07 - Diretrizes
- 08 - Visão
- 09 - Correlação de Objetivos
- 10 - Mapa Estratégico
- 11 - Balanced Scorecard
- 12 - Metas Estratégicas
- 13 - Mapa de Gestão
- 14 - Análise de Desempenho Organizacional
- 13 - Plano de Ação Estratégico
- 14 - Glossário

Introdução

A Fundação Saúde realizou nos dias 24 de fevereiro e 07 de março de 2014, reuniões de realinhamento do planejamento estratégico com o objetivo de traçar metas para 2014-2015, visando continuar com o compromisso de uma gestão atuante como instrumento de transformação e promover a qualidade na gestão das unidades de saúde pública pactuadas com a Secretaria de Saúde.

O processo que resultou no plano de ação estratégico 2014-2015 ocorreu em três etapas. Primeiramente, no pré-seminário estratégico, onde foram elaborados os estudos dos cenários

externos e internos e a priorização dos pontos levantados, utilizando para isso a matriz GUT. Para o levantamento dos pontos no cenário externo foram convidados representantes da Comissão de Avaliação de Metas e do Conselho Curador, já para os cenários internos, os membros de cada Diretoria da Fundação Saúde, contribuíram para o levantamento. A segunda etapa correspondeu ao seminário de realinhamento, onde foram revisadas as diretrizes, a missão, visão, valores, objetivos e, principalmente, a redefinição das metas em sintonia com as estratégias do SUS. O planejamento deste ano teve como enfoque a redefinição dos Princípios Organizacionais da Fundação Saúde. O seminário reuniu a alta direção,

as principais gerências e profissionais selecionados para participar desta etapa. Esta atitude visa integrar a força de trabalho, como um todo, na elaboração de um plano estratégico sólido, com a devida responsabilização de cada um no alcance dos objetivos traçados. A terceira etapa, chamada de pós-seminário, primou para que as metas estratégicas fossem desdobradas em ações que, juntas, formam o plano de ação.

Os planos de ações elaborados no pós-seminário serão analisados periodicamente pelos responsáveis definidos pela Direção Executiva durante as reuniões de Controle do Plano Estratégico (CPE).

Palavra da Diretoria Executiva

Com o desafio de implantar a excelência nas unidades hospitalares incorporadas pela Fundação Saúde, a nova diretoria inicia seus trabalhos dando ênfase à revisão da Identidade Institucional utilizando para isto o realinhamento do Planejamento Estratégico.

O novo direcionamento da missão institucional, de “Gerenciar unidades públicas de saúde em consonância com a SES”, levou os presentes a refletirem sobre os princípios do Serviço Público e do Sistema Único de Saúde e sobre o seu

impacto direto nas ações da Fundação Saúde, resultando no realinhamento dos valores institucionais, a saber: Integração, Comprometimento, Respeito, Eficiência e Transparência.

O trabalho que foi iniciado com várias das principais lideranças da Secretaria de Estado de Saúde na avaliação dos cenários delineou as diretrizes e serviu de base para que representantes das diretorias da Fundação Saúde traçassem as metas institucionais.

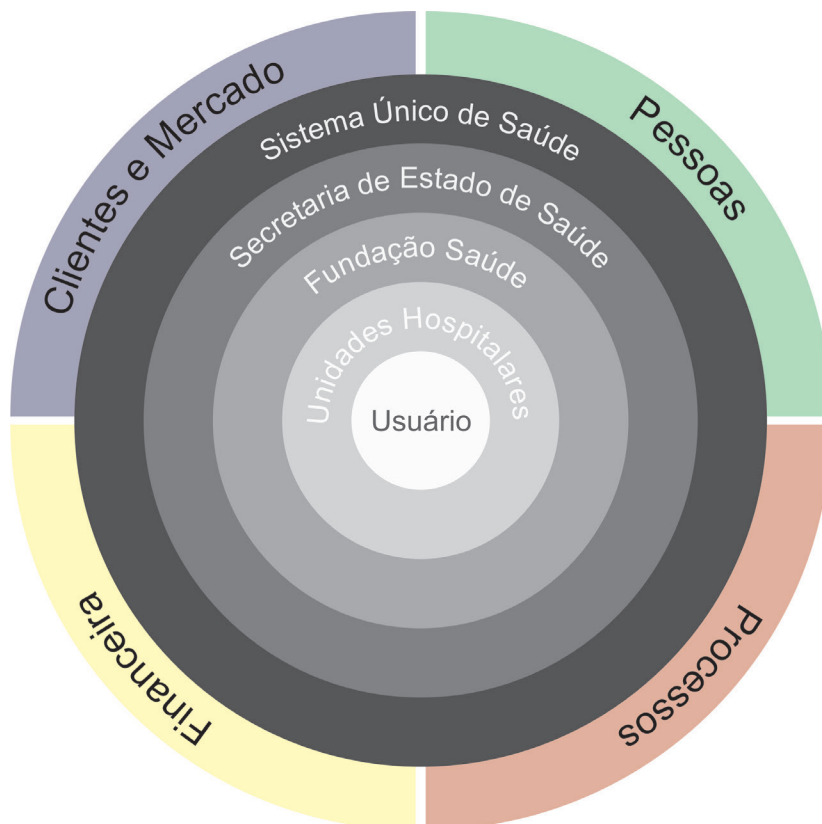
É pois com muito orgulho que

apresentamos o Planejamento Estratégico da Fundação Saúde de 2014.

Este trabalho servirá de base para juntos desenvolvermos este novo modelo de gestão, que será capaz de valorizar o que há de melhor em cada uma das unidades públicas de saúde do nosso Estado, oferecendo o suporte necessário para seu crescimento.

Clarisse Lobo
Diretora Executiva

Negócio e Mercado



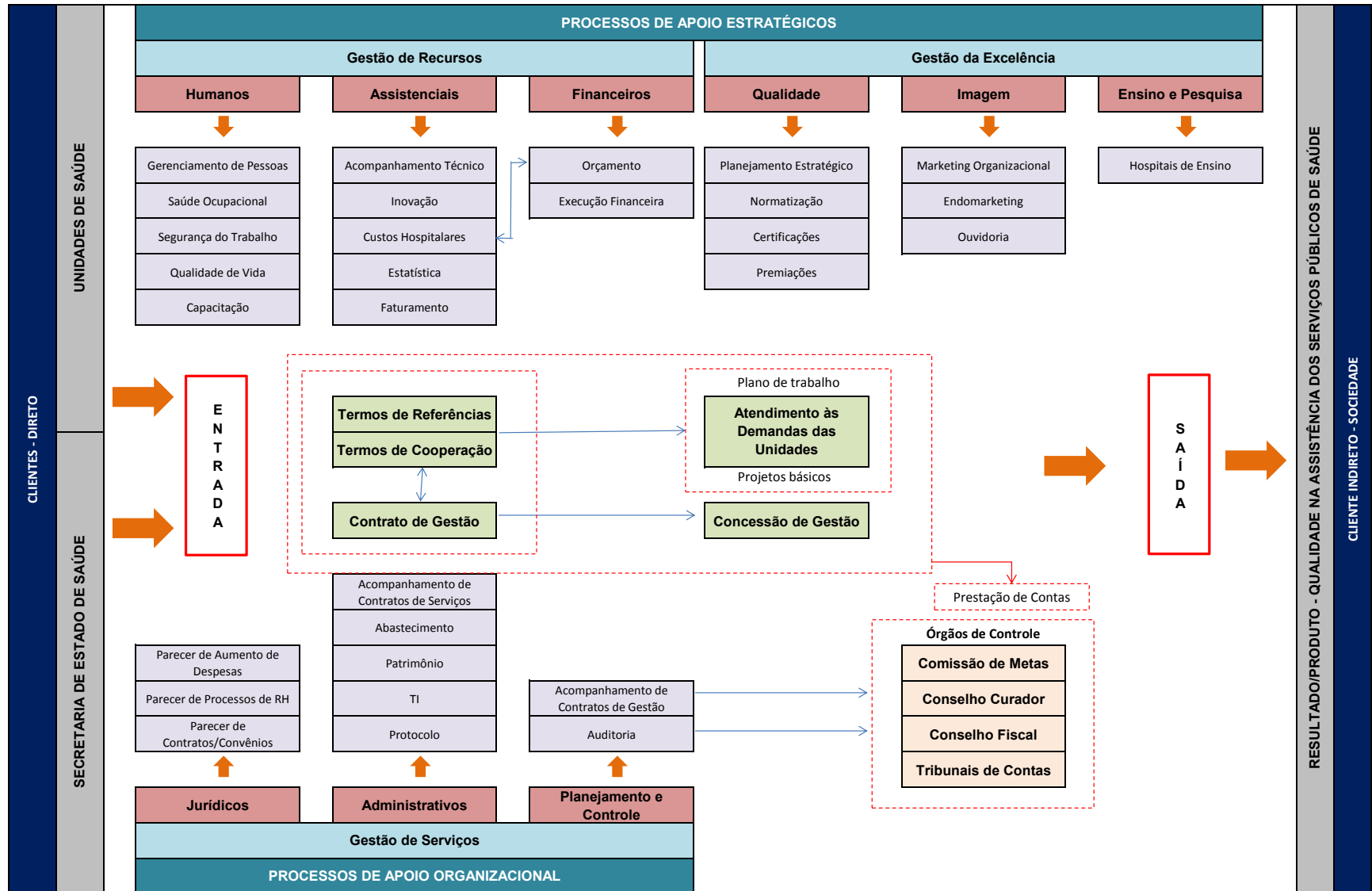
A Fundação Saúde é uma entidade pública, de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que visa à gestão da saúde pública no Estado do Rio de Janeiro. Por ser órgão integrante da administração pública indireta, está vinculada à Secretaria de Estado de Saúde e atua em consonância com as diretrizes para o Sistema Único de Saúde.

O objetivo principal é oferecer gestão eficiente que propicie à população atendimento em serviços de saúde com qualidade. No campo da educação permanente, a Fundação Saúde promove atividades de ensino, cursos de capacitação e qualificação profissional e pesquisa, objetivando o aprimoramento da gestão das unidades de saúde.

Macrofluxo

Processos Organizacionais

Este é um retrato da cadeia produtiva da Fundação Saúde, que nos permite identificar as características e importância dos seus fornecedores e clientes, além de mapear os principais processos que geram seus serviços. A partir de um contrato de gestão pactuado com um dos nossos clientes direto, que é a Secretaria de Estado de Saúde, a FS inicia a gestão de recursos, humanos, assistenciais e financeiros de forma a distribuí-los conforme as necessidades das Unidades de Saúde (outro cliente direto). Esse processo é conduzido de maneira a alcançar uma gestão de excelência visando à qualidade, imagem, o ensino e a pesquisa para o desenvolvimento da Instituição e das Unidades de Saúde. Toda essa cadeia tem o apoio dos processos organizacionais, jurídicos, administrativos, de planejamento e controle que norteiam e auxiliam na gestão de serviços. O funcionamento desse macrofluxo é essencial para o negócio e para o cumprimento da missão, que gera como resultado a qualidade na assistência dos serviços públicos de saúde prestados a sociedade.



Valores Institucionais

Os valores da Fundação Saúde estão definidos de acordo com os princípios da Ética. Na busca pela credibilidade, a Instituição valoriza a organização, reconhece os resultados da equipe e adota posturas relevantes para a sociedade. A cada ano o realinhamento do plano estratégico será baseado em um dos valores Institucionais.

INTEGRAÇÃO

significa a união, participação e envolvimento de todos, alinhados aos objetivos da organização.

COMPROMETIMENTO

significa o ato de assumir o compromisso com atitudes voltadas para a integração das equipes institucionais, o cumprimento da razão de ser da Fundação Saúde e o sucesso da organização.

RESPEITO

significa respeitar os valores compartilhados pelas pessoas, considerando os seus direitos, respeitando suas diferenças, promovendo um clima cordial e propício às sugestões e ao diálogo.

TRANSPARÊNCIA

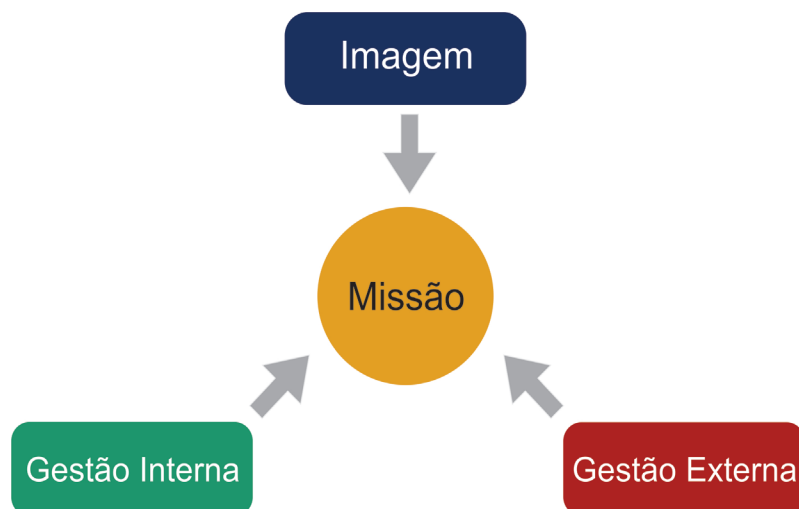
significa tornar acessível ao público externo e interno as ações e atividades desenvolvidas.

EFICIÊNCIA

significa obter resultados com qualidade utilizando da melhor forma os recursos disponíveis.

*Gerenciar unidades públicas
de saúde em consonância com a
Secretária de Estado de Saúde*

A missão está subdividida em Diretrizes Organizacionais que, a partir destas, são definidas as metas. Entende-se como diretriz, o foco orientador que traduz o negócio, a missão, a visão e o segmento do negócio. Em 2014, o Planejamento Estratégico decidiu redefinir as diretrizes.



Gestão Interna - Gerenciar e otimizar os recursos, organizar e agilizar os processos internos com qualidade e responsabilidade socioambiental.

Gestão de Unidades - Fortalecer o perfil, aumentar a produtividade e o faturamento, com foco na assistência humanizada ao cliente, contribuindo para o desenvolvimento de atividades de capacitação e pesquisa em saúde.

Imagem - Consolidar uma boa imagem junto à SES, às Unidades, aos Profissionais e à Sociedade.

*Ser reconhecida por disponibilizar
o melhor modelo de gestão de unidades
de saúde do Estado do Rio de Janeiro,
no âmbito do SUS*

Parâmetros da visão

No realinhamento realizado, os gestores, participantes do seminário, avaliaram o alcance e a abrangência dos parâmetros que norteiam a visão da Fundação Saúde, sendo traçado objetivos a alcançar no período 2014-2015 norteando, assim, a elaboração dos objetivos e metas estratégicas.

Parâmetros da visão	Pretendido para - 2014/2015
Obter certificações de qualidade	ISO 9001 para Fundação Saúde em 2014.
	Apoiar as unidades de gestão plena para obtenção da medalha de ouro/ PQRio.
Ter unidades com certificação de HE	Apoiar as unidades de gestão plena para serem certificadas continuamente como Hospitais de Ensino.
Suprir as necessidades das unidades	Suprir em tempo hábil as necessidades de RH, insumos, estruturais (capacidade instalada) - comparadas a jan/2014.
Obter autonomia financeira	Repasse direto do faturamento total das unidades.
Desenvolver Política de RH	Atração, desenvolvimento e retenção.
Inovação	Desenvolver política que viabilize a inovação nas unidades sob gestão plena.

Correlação dos objetivos

Visando a integração, a FS correlacionou suas Perspectivas Organizacionais, seus Objetivos e os Fatores Críticos para o Sucesso, a fim de alinhar suas metas para o cumprimento da MISSÃO e o alcance da VISÃO com os esforços que devem ser direcionados para a obtenção das mesmas, estabelecendo variáveis para monitoração dos resultados institucionais. Desta forma, foram definidas no BSC (Balanced Scorecard) as Perspectivas para Clientes e Mercado, para Processos Internos, para Pessoas e para a área Financeira, dentro de cada Perspectiva foram relacionados Objetivos e Fatores Críticos para o Sucesso em consonância com seus respectivos setores (áreas).

Perspectiva Clientes e Mercado	
Objetivos	FCS
Obter reconhecimento pela SES como solução de gestão para a saúde no RJ.	• Apoio Político • Satisfação da Força do Trabalho • Satisfação dos Clientes
Maximizar a sinergia garantindo o desempenho integrado em ações e decisões (Clientes e Mercado).	• Apoio Político • Sistematização dos Processos
Implementar Sistema de Gestão da Qualidade com foco nos Clientes e Mercado.	• Integração da Força de Trabalho • Satisfação dos Clientes • Sistematização dos Processos
Promover cultura do conhecimento em torno da aprendizagem contínua estimulando o trabalho em equipe.	• Sistematização do Ensino • Integração da Força de Trabalho • Satisfação da Força de Trabalho
Implementar Sistema de Gestão da Qualidade com foco na Política de Inovação.	• Apoio Político • Aporte de Recursos Financeiros
Implementar Sistema de Gestão da Qualidade com foco nos Clientes Internos e Externos	• Aporte de Recursos Financeiros • Sistematização do Ensino • Sistematização da Pesquisa • Integração da Força de Trabalho • Satisfação da Força de Trabalho • Satisfação dos Clientes • Sistematização dos Processos

Perspectiva Processos Internos	
Objetivos	FCS
Aprimorar o sistema de abastecimento visando a otimização dos recursos, a eficácia dos processos e a sustentabilidade (Foco nos Processos).	• Integração da Força de Trabalho • Satisfação da Força de Trabalho
Assegurar a gestão transparente da Fundação Saúde (Foco na Imagem).	• Satisfação da Força de Trabalho • Satisfação dos Clientes
Implementar Sistema de Gestão da Qualidade (Foco na Gestão Interna).	• Integração da Força de Trabalho • Satisfação dos Clientes
Implementar Sistema de Gestão da Qualidade (Processos Internos).	• Integração da Força de Trabalho • Satisfação dos Clientes

Perspectiva Pessoas	
Objetivos	FCS
Estabelecer condições satisfatórias, administrando o clima, a cultura organizacional e a qualidade de vida no trabalho.	• Satisfação da Força de Trabalho • Satisfação dos Clientes
Reconhecer de forma diferenciada, as pessoas e equipes que apresentem melhor desempenho.	• Apoio Político • Aporte de Recursos Financeiros • Satisfação da Força de Trabalho • Satisfação dos Clientes

Perspectiva Financeira	
Objetivos	FCS
Aprimorar o sistema de abastecimento visando a otimização dos recursos, a eficácia dos processos e a sustentabilidade (Foco Financeiro).	• Aporte de Recursos • Sistematização dos Processos
Maximizar a sinergia garantindo o desempenho integrado em ações e decisões (Foco Financeiro).	• Apoio Político • Sistematização dos Processos

Mapa Estratégico

O desenho desse Mapa Estratégico representa a arquitetura e a descrição da estratégia, auxiliando a Organização a enxergar suas estratégias de forma coesiva, integrada e sistemática, permitindo visualizar diferentes itens do Balanced Scorecard (BSC) em uma cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com seus respectivos propulsores. Portanto, é possível identificar que o caminho traçado pela FS passa por uma maior integração de processos e pessoas, gerando um sistema de qualidade que permitirá o alcance dos objetivos.

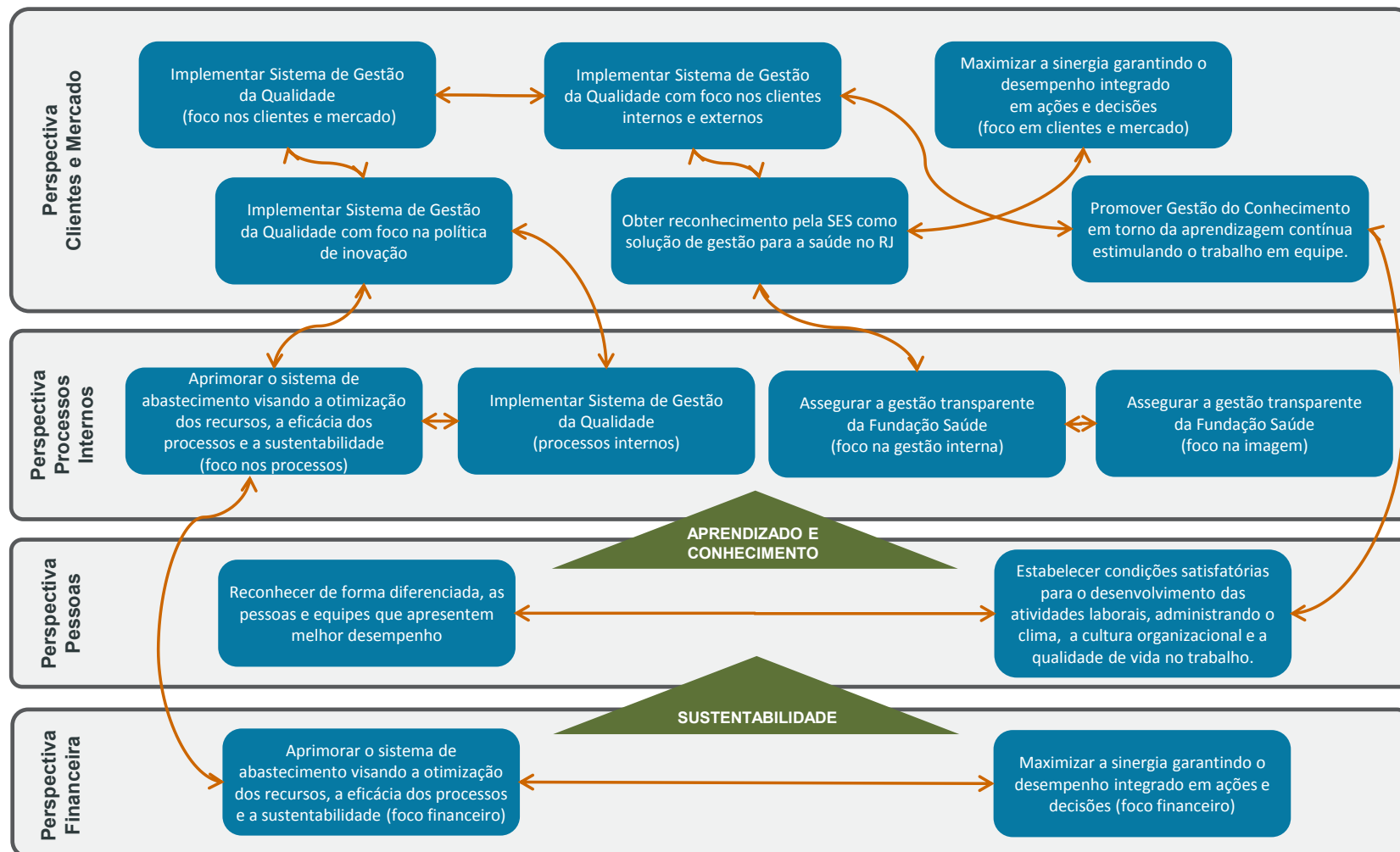
Mapa Estratégico

Missão:

Gerenciar unidades públicas de saúde em consonância com a Secretaria de Estado de Saúde

Visão:

Ser reconhecida por disponibilizar o melhor modelo de gestão de unidades de saúde do Estado do Rio de Janeiro, no âmbito do SUS



Balanced Scorecard

Os gestores presentes no Seminário de Planejamento Estratégico optaram por graduar as perspectivas organizacionais de 1 a 4 seguindo a linha de prioridades e importância para alcance da excelência em gestão.



A Fundação Saúde empenha-se na busca de uma base financeira sólida para manter as pessoas, aprimorando suas capacidades técnicas, objetivando a melhoria de todos seus processos para atingir as expectativas de seus clientes e a excelência em sua gestão.

Metas Estratégicas

01. Homologar a aquisição de insumos, serviços e equipamentos em até 90 dias após a abertura do processo a partir de mai/14;
02. Aprovar e liberar em até 10 dias o TR/PB após seu recebimento na DTA a partir de mai/14;
03. Obter 60% da satisfação dos funcionários em relação a transparência da gestão da FS até outubro de cada ano;
04. Cumprir 100% dos prazos de divulgação e/ou envio das informações pertinentes a partir de mai/14;
05. Manter o *turn over* menor que 10% ao ano;
06. Reter 90% do capital intelectual de cada unidade a partir de mai/14;
07. Obter a ISO 9001 até out/14;
08. Ter ao menos 2 unidades de gestão plena participando do PQRio a partir de mai/14;
09. Implementar a pesquisa de satisfação dos clientes internos e externos nas unidades de gestão plena até out/14;
10. Concluir o PE de ao menos 3 unidades de gestão plena até out/14;
11. Implantar ao menos 3 inovações incrementais nas unidades de gestão plena a partir mai/14;
12. Manter anualmente atualizado 100% do contrato de gestão e os TR's das unidades gerenciadas;
13. Pactuar o repasse do faturamento mensal das unidades de gestão plena a partir de mai/14;
14. Aumentar em 100% o número de unidades gerenciadas pela FS até dez/14;
15. Implantar 10% da Gestão do Conhecimento até dez/14;
16. Pactuar junto à SES o PECS até dez/14.

Mapa de Metas Estratégicas

O Mapa de Metas Estratégicas ilustra a disposição das metas em diferentes Perspectivas, observa-se que 43,8% são voltadas para os Clientes e Mercado visando a Gestão de excelência e a eficiência nos Serviços prestados, com foco na inovação, planejamento e qualidade. Ainda, 56,2% das Metas correspondem a Diretriz Gestão de Unidades, priorizando e direcionando forças em prol do desenvolvimento das mesmas, esse fator reforça o comprometimento da Fundação Saúde com sua MISSÃO.

Mapa de Metas Estratégicas

Missão:

Gerenciar unidades públicas de saúde em consonância com a Secretaria de Estado de Saúde

Visão:

Ser reconhecida por disponibilizar o melhor modelo de gestão de unidades de saúde do Estado do Rio de Janeiro, no âmbito do SUS

Perspectiva Clientes e Mercado

Ter ao menos 2 unidades de gestão plena participando do PQRio a partir de mai/14

Implantar ao menos 3 inovações incrementais nas unidades de gestão plena a partir mai/14

Aumentar em 100% o número de unidades gerenciadas pela FS até dez/14

Concluir o PE de ao menos 3 unidades de gestão plena até out/14

Implementar pesquisa de satisfação dos clientes internos e externos em 100% das unidades de gestão plena até out/14

Manter anualmente atualizado 100% do contrato de gestão e os TR's das unidades gerenciadas.

Implantar 10% da Gestão do Conhecimento até dez/14

Perspectiva Processos Internos

Aprovar e liberar em até 10 dias o TR/PB após seu recebimento na DTA a partir de mai/14

Obter 60% da satisfação dos funcionários em relação a transparência da gestão da FS até outubro de cada ano

Cumprir 100% dos prazos de divulgação e/ou envio das informações pertinentes a partir de mai/14

Obter a ISO 9001 até out/14

Perspectiva Pessoas

Reter 90% do capital intelectual de cada unidade a partir de mai/14

Manter o turn over menor que 10% ao ano

Pactuar junto à SES o PECS até dez/14

Perspectiva Financeira

Homologar a aquisição de insumos, serviços e equipamentos em até 90 dias após a abertura do processo a partir de mai/14

Pactuar o repasse do faturamento mensal das unidades de gestão plena a partir de mai/14

LEGENDA



Diretriz Gestão de Unidades



Diretriz Gestão Interna



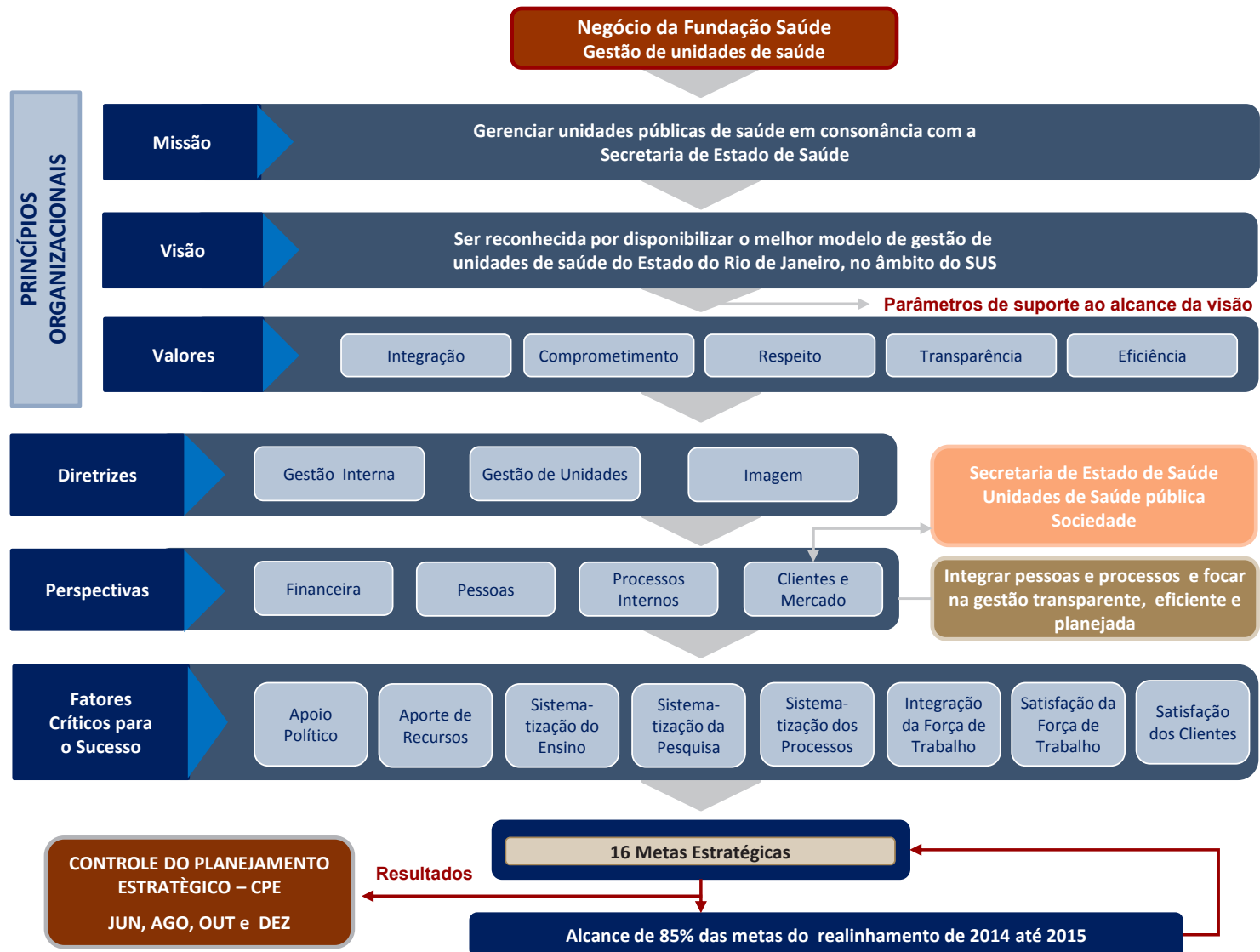
Diretriz Imagem

Mapa de Gestão

O Realinhamento Estratégico trouxe uma nova formatação da Gestão, novos conceitos de princípios organizacionais nortearão o negócio da FS. Este Mapa apresenta as novas estratégias e metas para a tomada de decisão, assim como ferramentas para o acompanhamento do Plano que será feito através do Controle do Planejamento Estratégico previsto para os meses de junho, agosto, outubro e dezembro. A FS acredita que a integração de pessoas e processos, focada na gestão transparente, eficiente e planejada, resultará no alcance da VISÃO, que certamente renovará desafios e metas, com novos objetivos a serem perseguidos por esta organização.

Mapa de Gestão

Realinhamento Estratégico - 2014



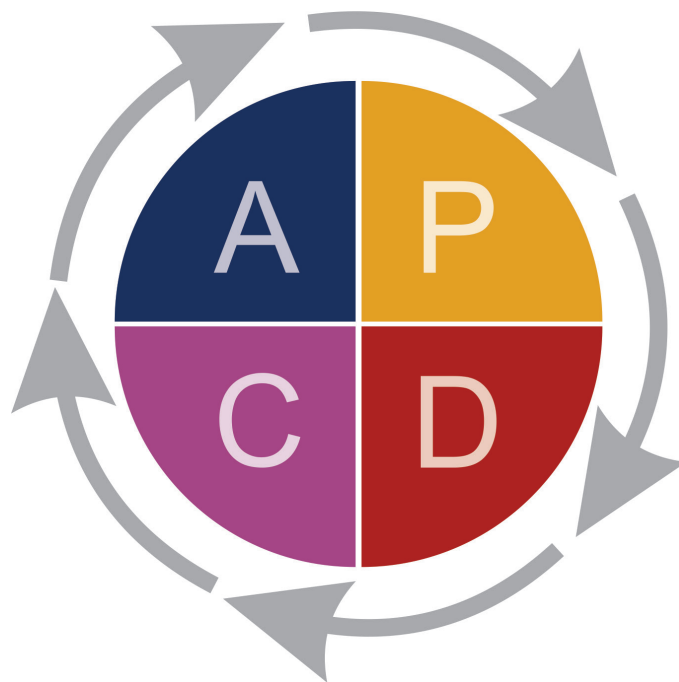
Análise de Desempenho Organizacional

O grande desafio de um planejamento estratégico é montar um sistema de acompanhamento de metas capaz de refletir o esforço de toda a equipe que elaborou o instrumento. Tendo como base a proposta do BSC, em que cada perspectiva recebeu um quantitativo de pontos, segundo a ordem de importância dos objetivos e em virtude da busca de equilíbrio institucional, a metodologia utilizada para o acompanhamento dos resultados estratégicos do período 2014-2015 será constituída da média ponderada. Sendo assim, as perspectivas que possuem as metas que foram classificadas como prioritárias possuirão maior peso sobre o resultado final.

n°	Perspectivas	Pontos BSC	N° de Metas (M)	Ponto Final (M*BSC)	%
1	Clientes e Mercado	1	7	7	21,9
2	Processos Internos	2	4	8	25,0
3	Pessoas	3	3	9	28,1
4	Financeira	4	2	8	25,0

Com base no quadro acima, pode-se concluir que há grande equilíbrio entre as perspectivas e que Pessoas impactará 28,1% no resultado final, seguida de Processos Internos (25%), Financeira (25%) e Clientes e Mercado (21,9%).

Plano de Ação Estratégico



Após a realização do seminário, foi solicitado que cada responsável pelas metas estratégicas elaborassem as ações do plano estratégico.

Cada meta estratégica foi desdobrada em ações, sendo que as mesmas poderiam ainda ser desdobradas em metas gerenciais e operacionais de acordo com a necessidade de cada responsável pelo plano. Para isso foi utilizada a matriz 5w1h.

Glossário

BSC	Balanced Scorecard
CPE	Controle do Planejamento Estratégico
DTA	Diretoria Técnico-Assistencial
FCS	Fatores Críticos para o Sucesso
FS	Fundação Saúde
HE	Hospital de Ensino
ISO	International Organization for Standardization
Matriz 5W1H	Plano de ação - (What, Who, When, Why, Where e How)
Matriz GUT	Priorização - Gravidade, Urgência e Tendência
PB	Projeto Básico
PDCA	Ciclo do Planejamento - Plan, Do, Check e Act

PE	Planejamento Estratégico
PECS	Plano de Cargos e Salários
PQRio	Prêmio Qualidade Rio
RH	Recursos Humanos
SES	Secretaria de Estado de Saúde
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SUS	Sistema Único de Saúde
TI	Tecnologia da Informação
TR	Termo de Referência
Turn Over	Rotatividade de Pessoal

Participantes

Alessandra Pereira

Ana Carlier (*Comissão de Metas*)

Ana Pessanha

Camila Cardoso

Célia Burmann

Clarisse Lobo

Elisângela Costa

Eulália Soares

Fabienne Ferrara

Flávia Arbache

Geysa Coelho

João Henrique Marques

Luiz Amorim

Lyvia Teixeira

Márcia Freitas (*Comissão de Metas*)

Miguel Lessa (*Conselho Curador*)

Paula Padilha

Piedade Evangelista

Rogério Pereira

Rosana Braga

Ualdo Silva

Vera Marra

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Sérgio de Oliveira Cabral Santos Filho - Governador

Luiz Fernando de Souza - Vice-governador

Secretaria de Estado de Saúde

Marcos Esner Musafir - Secretário de Estado

Fundação Saúde do Estado do Rio de Janeiro

Clarisse Lopes de Castro Lobo – Diretora Executiva

Planejamento Estratégico 2014/2015

João Henrique Marques - Coordenação

Edição Gráfica

Flávia Arbache - Assessora de Comunicação

Wesley Santos - Designer





FUNDAÇÃO
SAÚDE

Praça Pio X, 55, 10º andar - Centro/RJ - RJ - CEP 20040-020

www.fundacaosaude.rj.gov.br